

### 三井不動産グループのあり姿

#### Aspirations for the Mitsui Fudosan Group

#### GROUP STATEMENT/VISION/MISSION (概要)

##### The Group Statement, Vision and Mission (Outline)

#### GROUP STATEMENT

- 都市に豊かさと潤いを  
The Mitsui Fudosan Group aims to bring affluence and comfort to urban living

#### GROUP VISION

- 「」マークの理念 / "  " Philosophy  
共生・共存、多様な価値観の連繋、持続可能な社会の実現  
Coexist in harmony with society, link diverse values, and achieve a sustainable society
- 進化と価値創造 / Evolution and value creation
- 成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ  
A profitable and growing Mitsui Fudosan Group

#### GROUP MISSION

- ビジネスと暮らしに関するソリューションとサービスの提供  
Provide business and lifestyle-related solutions and services
- グローバルな視野で顧客のパートナーへ  
Work in partnership with customers from a global perspective
- 企業価値の向上  
Raise our corporate value
- 個の力を高め結集してグループのカへ  
Create strong corporate group by building the capabilities of individuals

1999年6月策定、2018年4月改訂 / Established in June 1999, amended in April 2018

### 価値創造とマテリアリティ

#### Value Creation and Materialities

#### 三井不動産グループの価値創造

#### Value Creation for the Mitsui Fudosan Group

「」マークの理念\*のもと、

街づくりを通して社会課題を解決

Solving social issues through creation of neighborhoods based on the "  " Philosophy

\*「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」

\*Coexist in harmony with society, link diverse values, and achieve a sustainable society

持続可能な社会の構築  
Establish  
a Sustainable Society

継続的な利益成長  
Drive Sustainable Profit  
Growth

#### 6つのマテリアリティ (重点的に取り組む目標)

#### 6 Materialities (Priority Goals)

街づくりを通じた  
「超スマート社会」の実現  
Establish ultra-smart  
societies by creating  
neighborhoods

健やか・安全・安心な  
くらしの実現  
Achieve health, safety and  
security in people's daily  
lives

オープンイノベーションによる  
新産業の創造  
Create new industries  
through open innovation

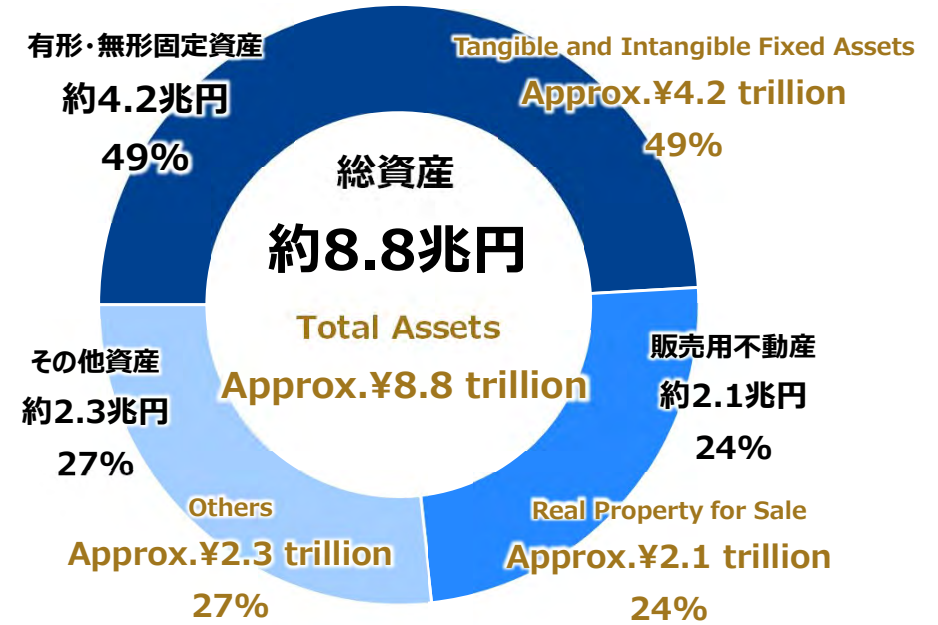
多様な人材が活躍できる  
社会の実現  
Achieve a society where a  
diverse workforce can thrive

環境負荷の低減と  
エネルギー創出  
Reduce environmental  
impact and generate energy

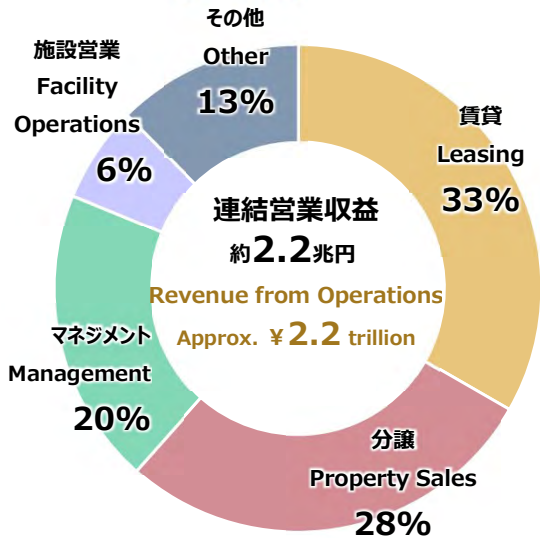
コンプライアンス・ガバナンスの  
継続的な向上  
Continuously improve  
compliance and governance

三井不動産グループの資産  
Assets of the Mitsui Fudosan Group

- **連結総資産**  
Total Consolidated Assets  
約**8.8兆円**  
Approx. **¥8.8 trillion**
- **有形・無形固定資産**  
(うち、賃貸等不動産3.4兆円)  
Tangible and Intangible Fixed Assets  
約**4.2兆円**  
Approx. **¥4.2 trillion**
- **販売用不動産**  
(うち投資家向け約1.4兆円、個人向け0.6兆円)  
Real Property for Sale  
約**2.1兆円**  
Approx. **¥2.1 trillion**



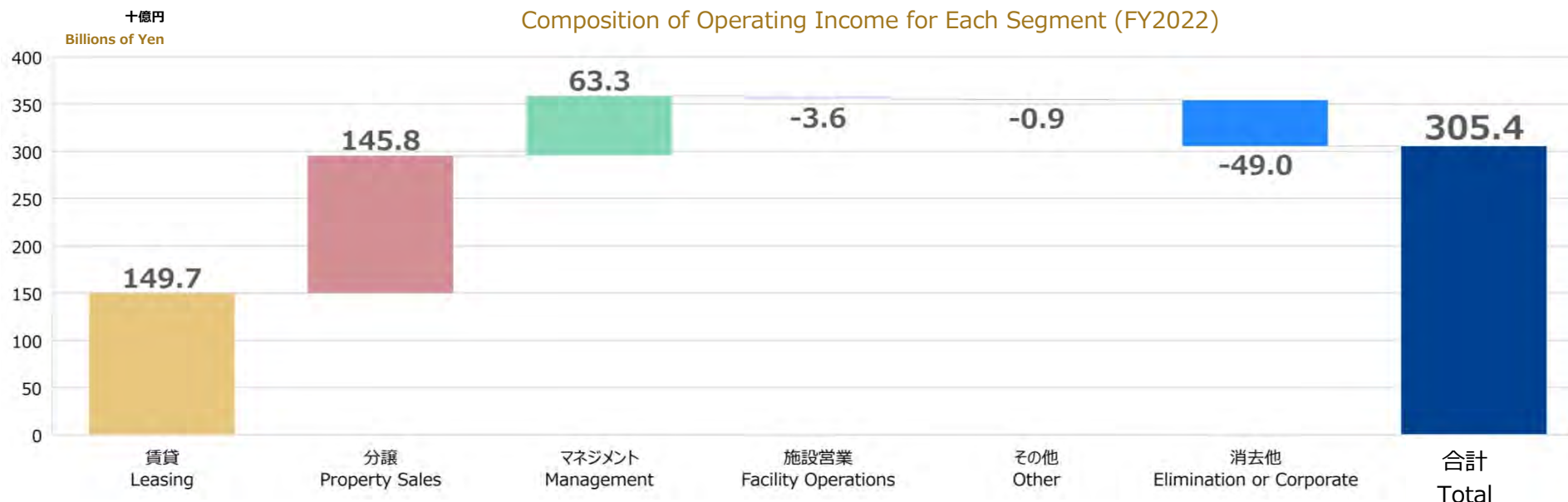
収益構造  
Revenue Structure



賃貸 (Leasing)	分譲 (Property Sales)	マネジメント (Management)	施設営業 (Facility Operations)	その他 (Other)
<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス (Office): 56%</li> <li>商業 (Retail): 35%</li> <li>その他 (Other): 9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内住宅 (Domestic): 42%</li> <li>投資家向け・海外住宅等 (To Investors and Individuals (Overseas), etc.): 58%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PM (Property Management): 75%</li> <li>仲介・AM等 (Brokerage, AM, etc.): 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・リゾート (Hotels &amp; Resorts): 66%</li> <li>スポーツ・エンターテインメント (Sports &amp; Entertainments): 34%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新築請負・リフォーム (New Construction under Consignment &amp; Reform): 87%</li> <li>その他 (Others): 13%</li> </ul>

セグメント毎の営業利益の構成（2023年3月期）

Composition of Operating Income for Each Segment (FY2022)

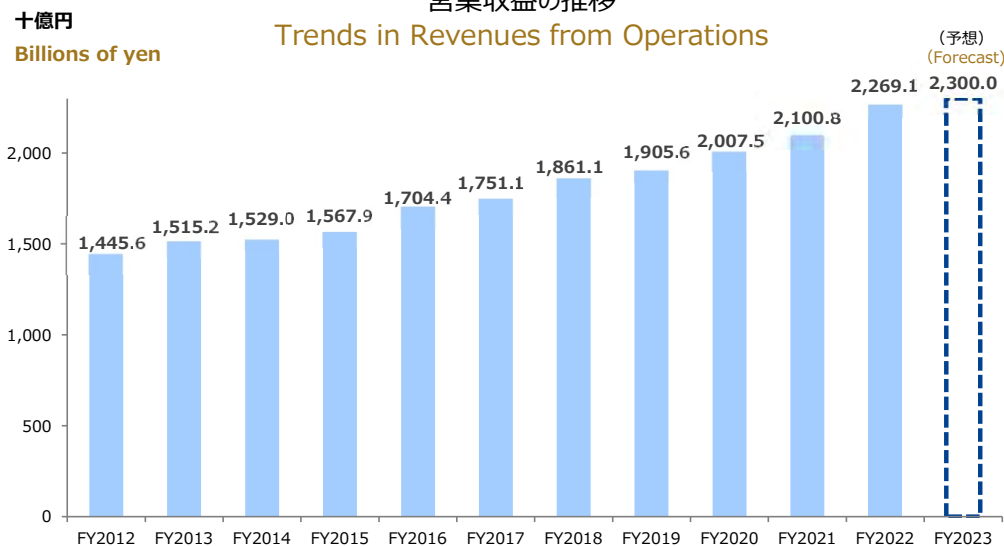


- 主に収益を上げているカテゴリ
- Main revenue-generating categories

Main asset class	賃貸 (Leasing)			分譲 (Property Sales)			マネジメント (Management)			施設営業 (Facility Operations)		その他 (Other)
	オフィス (Office)	商業施設 (Retail)	その他 (Other)	個人向け/To individuals (Domestic housing, Overseas housing)	投資家向け (To investors)	プロパティマネジメント (Property Management)	仲介/Brokerage (法人向け To corp., 個人向け To individuals)	アセットマネジメント (Asset management)	ホテル・リゾート (Hotels & Resorts)	スポーツ・エンターテインメント (Sports & Entertainments)	新築請負・リフォーム (New Construction under Consignment & Reform)	
オフィス (Office Buildings)	●				●	●	●	●				
商業施設 (Retail Facilities)		●			●	●	●	●				
物流施設 (Logistics Facilities)			●		●	●	●	●				
住宅 (Housing)				●	●	●	●	●				
中高層 (Condominiums)				●	●	●	●	●				
戸建 (Detached Housing)				●							●	
ホテル・リゾート (Hotels and Resorts)									●			
東京ドーム (Tokyo Dome)										●		

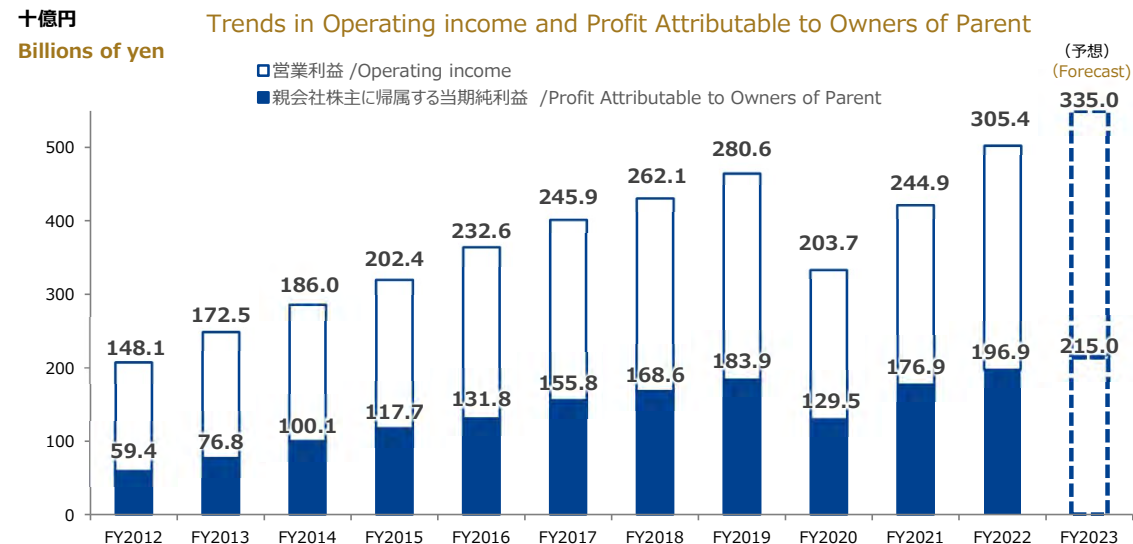
## 営業収益の推移

## Trends in Revenues from Operations



## 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移

## Trends in Operating income and Profit Attributable to Owners of Parent



2023年11月8日時点  
As of Nov. 8, 2023  
FY2023  
(予想/Forecast)

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023 (予想/Forecast)
営業収益/Revenues from Operations (十億円/Billion of yen)	1,445.6	1,515.2	1,529.0	1,567.9	1,704.4	1,751.1	1,861.1	1,905.6	2,007.5	2,100.8	2,269.1	2,300.0
営業利益/Operating income (十億円/Billion of yen)	148.1	172.5	186.0	202.4	232.6	245.9	262.1	280.6	203.7	244.9	305.4	335.0
親会社株主に帰属する当期純利益/Profit Attributable to Owners of Parent (十億円/Billion of yen)	59.4	76.8	100.1	117.7	131.8	155.8	168.6	183.9	129.5	176.9	196.9	215.0
EPS (円/yen)	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3	188.3	134.4	184.4	207.9	230.2
年間配当/株 /Annual Dividend Per Share (円 /yen)	22	22	25	30	34	40	44	44	44	55	62	70
自己株式取得 /Share Repurchase (十億円/Billion of yen)	-	-	-	-	-	15.0	16.0	25.0	15.0	30.0	30.0	-
総還元性向*1 Total Shareholder Return ratio*1 (%)	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6	44.9	-
ROA*2 (%)	3.7	4.1	4.1	4.1	4.6	4.6	4.4	4.2	2.8	3.3	3.9	-
ROE*3 (%)	5.3	6.3	6.4	6.2	6.8	7.4	7.4	7.7	5.2	6.6	6.9	-

\*1 総還元性向=(配当総額+自己株式取得総額)/親会社株主に帰属する当期純利益 /Total shareholder return ratio=(Total dividends + Total amount of treasury stock acquired)/Profit Attributable to Owners of Parent

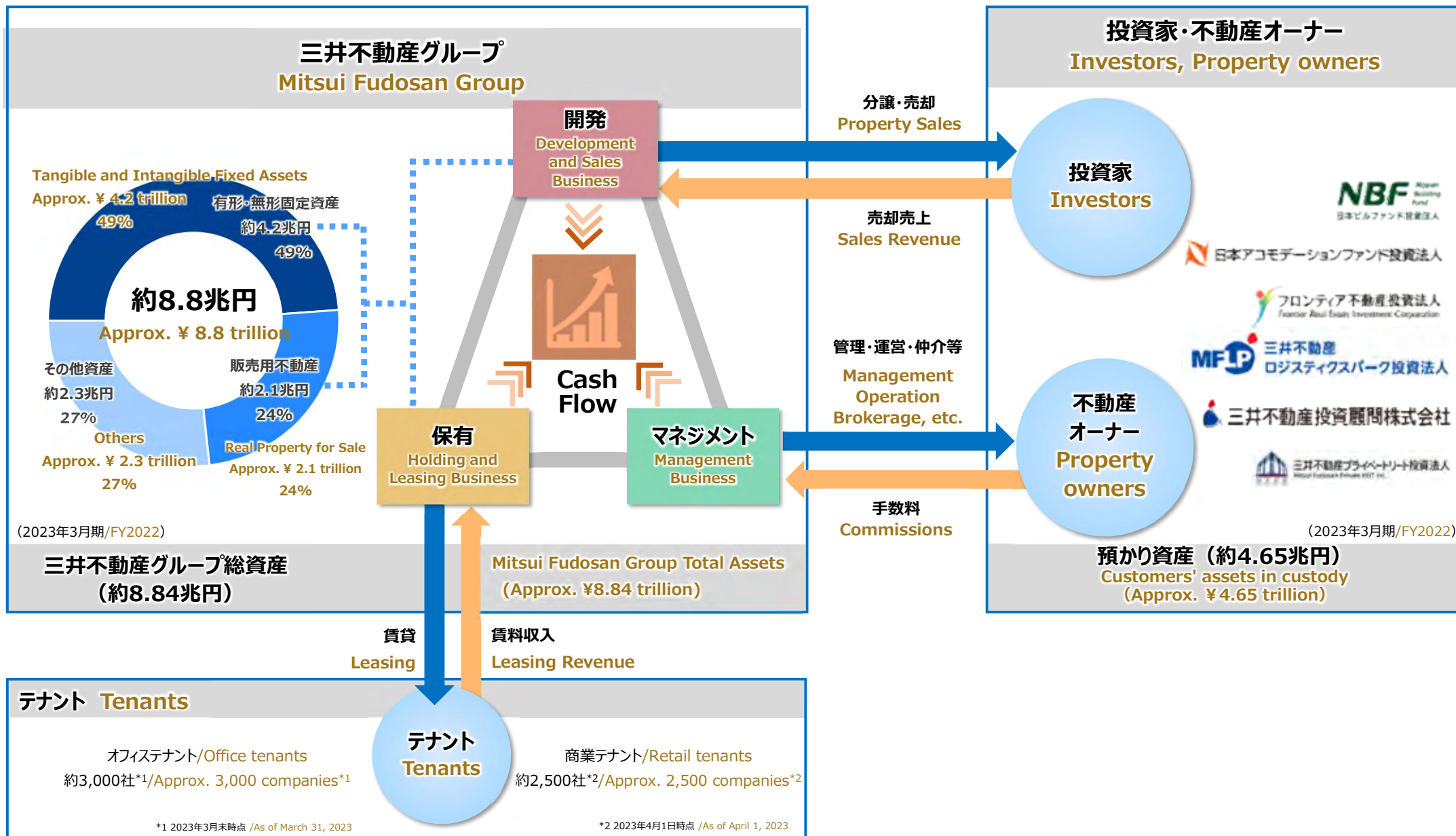
\*2 ROA=(営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高 /ROA=(Operating income + Non-operating income)/Average total assets over the period

\*3 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本期首期末平均残高 /ROE=Profit Attributable to Owners of Parent/Average shareholders' equity over the period



不動産の「保有」「開発」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

Maximize Profits through an Optimal and Flexible Combination of Real Estate “Holding & Leasing,” “Development & Sales,” and “Management”



# 「保有・開発・マネジメント」の営業利益

Operating income of "Holding & Leasing, Development & Sales, and Management"

## 決算セグメント Financial Accounting Segments

2023年3月期実績  
Results for FY2022

十億円 / Billions of Yen

旧セグメント / Old Segments		新セグメント / New Segments	
賃貸 Leasing	149.1	賃貸 Leasing	149.7
分譲 Property Sales	145.7	分譲 Property Sales	145.8
マネジメント Management	63.3	マネジメント Management	63.3
その他 Other	-4.2	施設営業 Facility Operations	-3.6
消去他 Elimination or Corporate	-48.6	その他 Other	-0.9
合計 Total	305.4	合計 Total	305.4

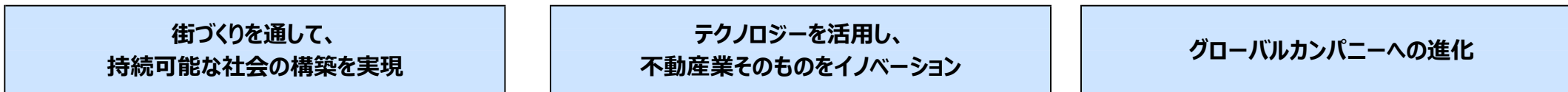
## 「保有・開発・マネジメント」セグメント "Holding & Leasing, Development & Sales, and Management" Segments

2023年3月期実績  
Results for FY2022

十億円 / Billions of Yen

保有事業 Holding and Leasing Business	134.4	38%
開発事業 Development and Sales Business	145.8	41%
マネジメント事業 Management Business	75.1	21%
その他 Other	-49.9	
合計 Total	305.4	

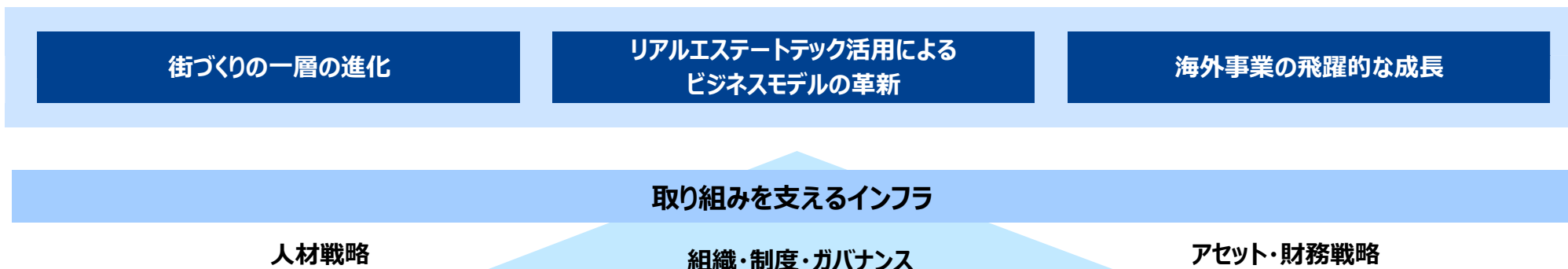
VISION2025



基本ストラテジー



主要な取り組み方針



### 財務KPI目標と進捗状況 (VISION2025) / Financial KPIs and Progress (VISION2025)

	2025年 前後 Around 2025	参考 (2022年度実績) Reference (FY2022 Actual)
連結営業利益 Consolidated Operating Income	3,500億円 程度 Around ¥350.0 billion	3,054億円 ¥305.4 billion
うち、海外事業利益*1 Of which: Overseas income*1	30% 程度 Around 30%	18.9%
ROA*2	5% 程度 Around 5%	3.9%

\*1 海外事業利益 = 海外営業利益 + 海外持分法換算営業利益(※)

※・海外所在持分法適用会社について、各社の営業利益または営業利益相当額(注)に当社持分割合を乗じて算出

(注)営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮して簡便的に算出した利益

・海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益 (不動産分譲を目的とした事業に係るものに限る)

\*2 ROA=(営業利益 + 営業外収益) / 総資産期首期末平均残高

\*1 Overseas income=Overseas OP+ Pro forma operating income of overseas affiliates

・Calculated by multiplying the operating income or the amount equivalent to operating income of each overseas equity-method affiliated company by the Company's equity interest

Note: The amount equivalent to operating income is the amount of profit calculated on a simplified basis after taking into consideration the tax burden.

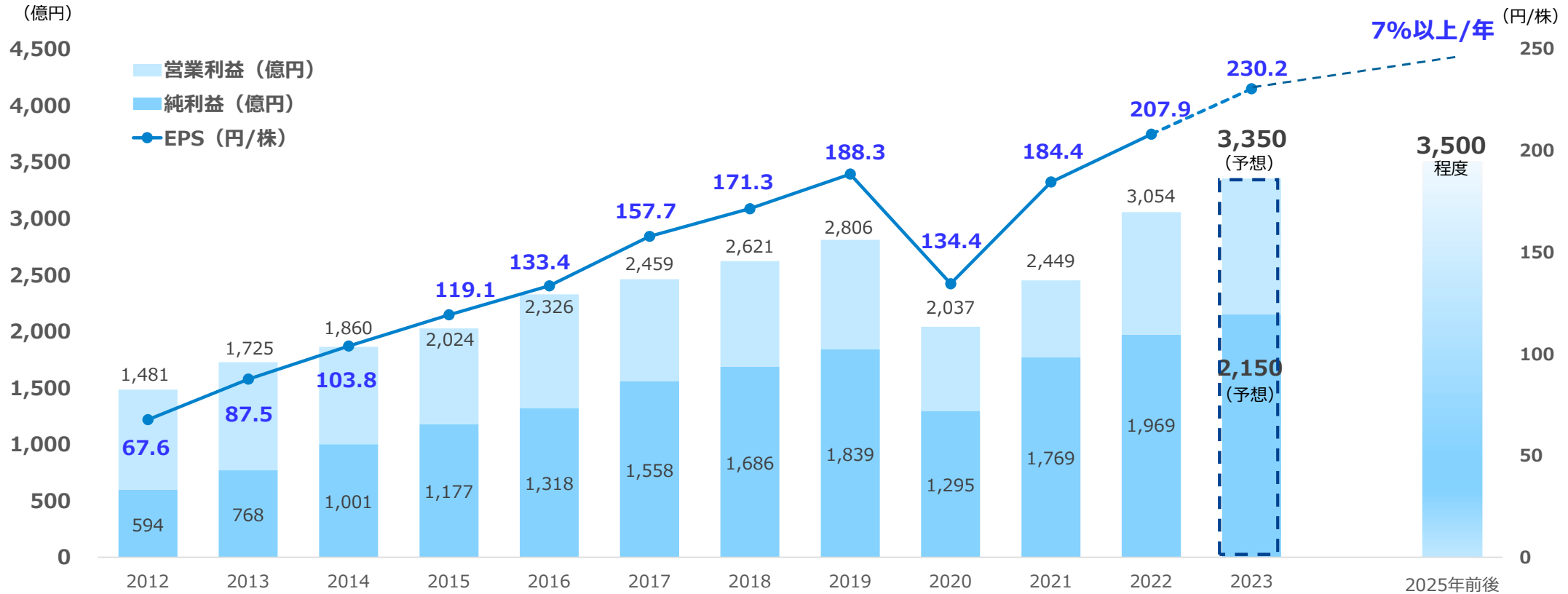
・Gain on sale of shares of overseas equity-method affiliated companies (limited to overseas equity-method affiliated companies whose principal business is the sale of real estate)

\*2 ROA=(Operating income + non-operating income) / Average total assets over period

### 主な非財務KPI目標 / Main Medium- to Long-Term Goals regarding Non-Financial KPIs

	2030年度まで By FY2030	2050年度まで By FY2050
温室効果ガス削減目標 Greenhouse Gas Emission Reduction Targets	40%削減 (2019年度比) *3 40% reduction (compared to FY2019) *3	ネットゼロ Net zero greenhouse gas emissions
再生可能エネルギー割合 Ratio of Electricity Generated from Renewable Sources	---	100%
	*3 SCOPE1+SCOPE2は2030年度までに46.2%削減 (2019年度比) /SCOPE1+SCOPE2: 46.2% reduction by FY2030 ( compared to FY2019)	
	2025年 Around 2025	2030年 Around 2030
女性管理職比率 Women in Management Positions Ratio	10%	20%





### 成長性目標

営業利益 **3,500億円**程度 (2025年前後)

EPS成長率 **7%/年**以上 (VISION2025期間\*1の平均)

### 効率性目標

ROA\*2 **5%**程度 (2025年前後)

ROE **8%**程度 (2025年前後)

D/Eレシオ **1.2-1.5倍**程度 (VISION2025期間\*1)

\*1 VISION2025期間のうち、2021年度以降を想定 (2022年5月公表)

\*2 ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 総資産期首期末平均残高



## 成長投資を通じた付加価値の創出

### 主な投資基準の目安

(国内例：NOI利回り)

都心プライムオフィス

**5%程度**

商業(土地保有)

**8%程度**

商業(借地型)

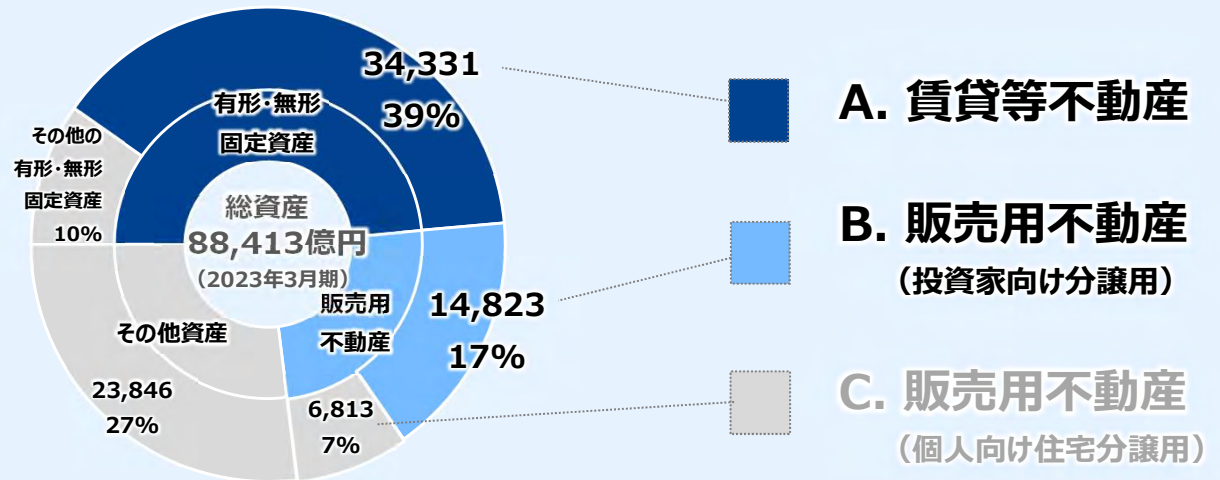
**12%程度**

## 投資・開発

### 投資・開発時の留意点

- ✓ 付加価値の創出力が大きい  
物件のソーシング
- ✓ 開発投資を通じた付加価値  
付与・利益率の向上
- ✓ エリア×商品の組合せによる  
リスク・リターン分散

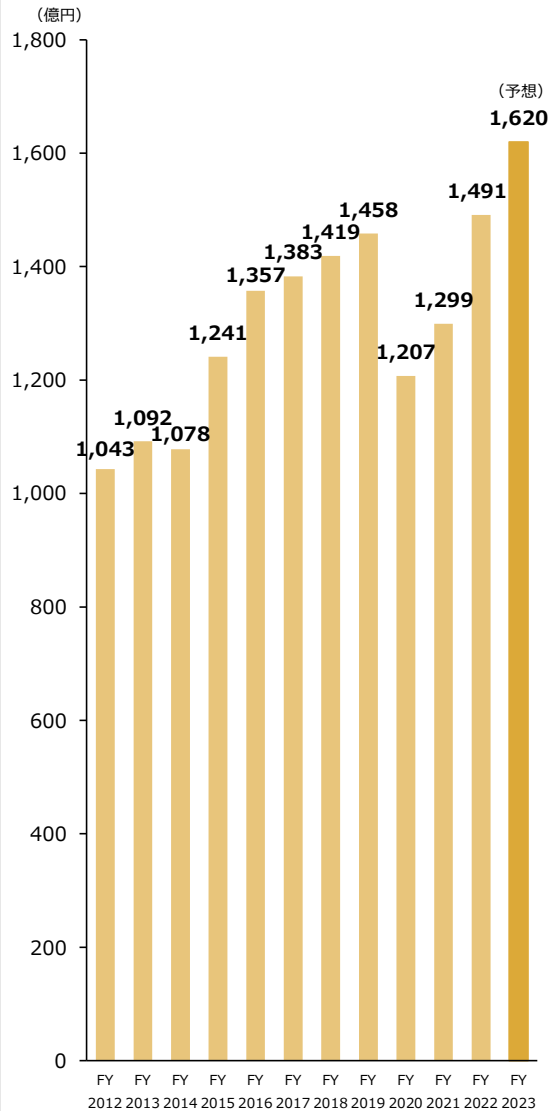
## 三井不動産グループの資産ポートフォリオ



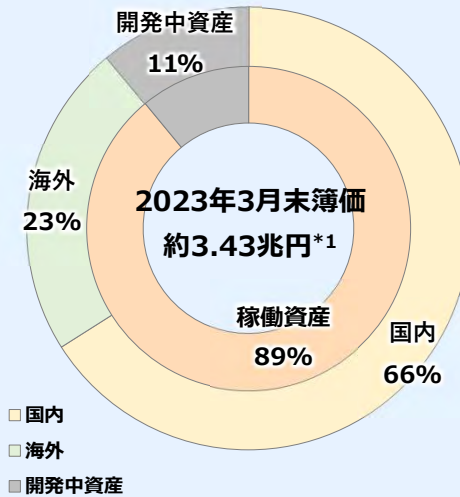
単位：億円

### 保有収益不動産（約4.9兆円）の適時売却による評価益の実現

#### 賃貸セグメント利益の推移



#### A. 賃貸等不動産（有形・無形固定資産）



#### 稼働資産

期待NOI利回り **7.9%**

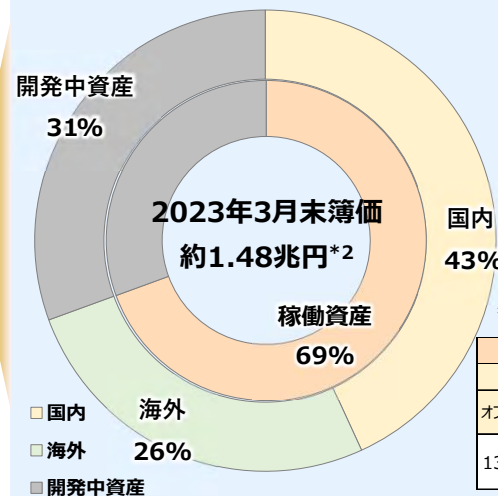
うち、国内 7.8%

うち、海外 8.3%

\*1 資産割合の内訳

稼働資産				開発中資産	合計
国内			海外		
オフィス	商業	その他			
47%	15%	5%	23%	11%	100%
					3.43兆円

#### B. 販売用不動産（投資家向け分譲用）



#### 稼働資産

期待NOI利回り **6.3%**

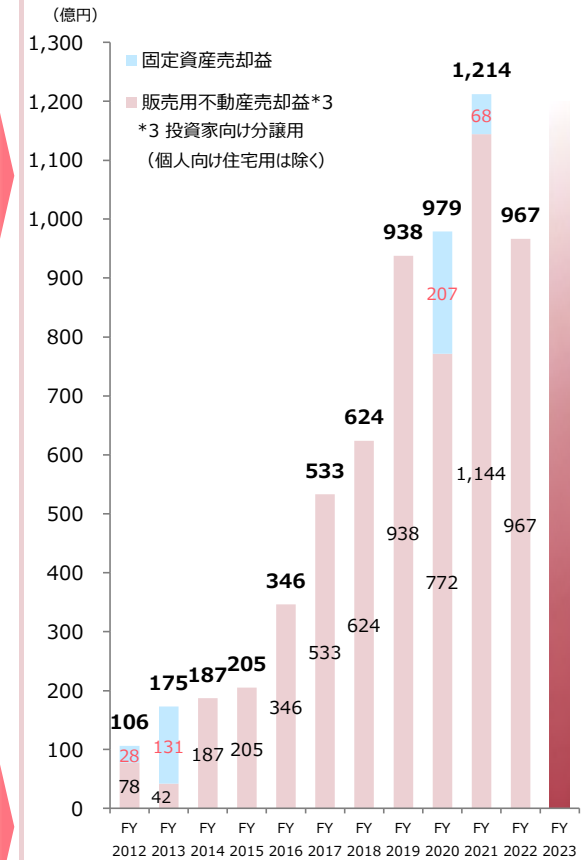
うち、国内 6.6%

うち、海外 5.8%

\*2 資産割合の内訳

稼働資産					開発中資産	合計
国内				海外		
オフィス	商業	物流	賃貸住宅	その他		
13%	8%	11%	9%	1%	26%	31%
					100%	1.48兆円

#### 不動産売却益の推移



#### 主な売却資産 Capレートの事例（実績）

（2019年度～2022年度）

オフィス	2.7 ~ 4.2%
商業施設	2.8 ~ 3.6%
物流施設	3.9 ~ 4.9%

三井不動産グループの資産の特徴

開発中資産

- ✓ 新たな価値を創造するために素地からの開発が必要
- ✓ 開発中は利益を生まない
- ✓ 将来の成長性の原資

都心資産\*2

- ✓ 人・モノ・金・情報の集積によるイノベーション、感動
- ✓ 相対的に土地代が高い
- ✓ CF安定化、資本コスト低減
- ✓ 大きな評価益、実現利益

保有資産

- ✓ 経年優化的思想から保有を継続し、街の進化につなげる
- ✓ 追加投資・実証実験等の自由度の確保
- ✓ バランスシートのコントロールは必要

当社の目安

不動産資産に占める割合\*1  
約30%

不動産資産に占める割合\*1  
約50%

保有:開発:マネジメント  
4:4:2 (2025年前後の利益ベース)

効率性目標

「社会的価値」と「経済的価値」の両立  
「成長性」と「効率性」のバランスの追求  
「適正なD/Eレシオ」1.2~1.5倍 程度



ROA目標5%程度  
ROE目標8%程度

\*1 不動産資産 = 固定資産・販売用不動産等 \*2 都心資産 = 東京都心3区 + 米国NYの資産

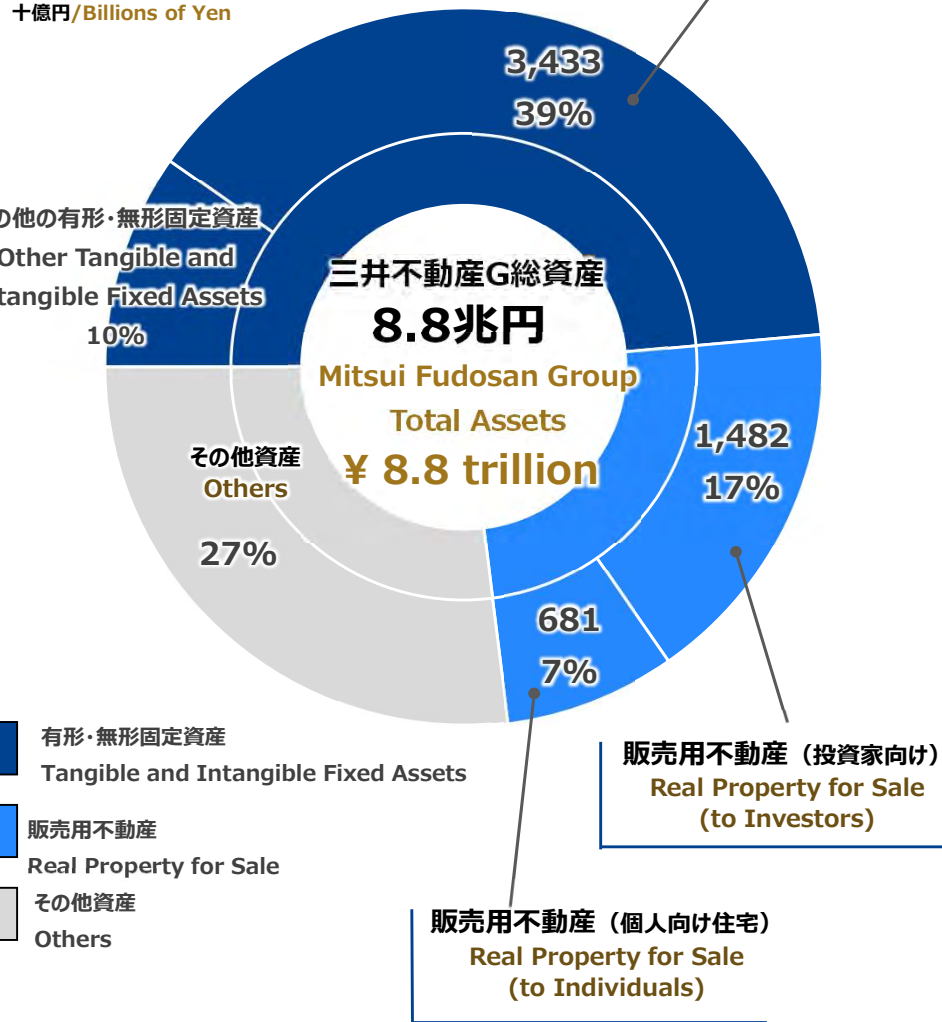


### 賃貸不動産の規模と評価益の推移

### Trends in Size and Unrealized Gain from Rental Properties

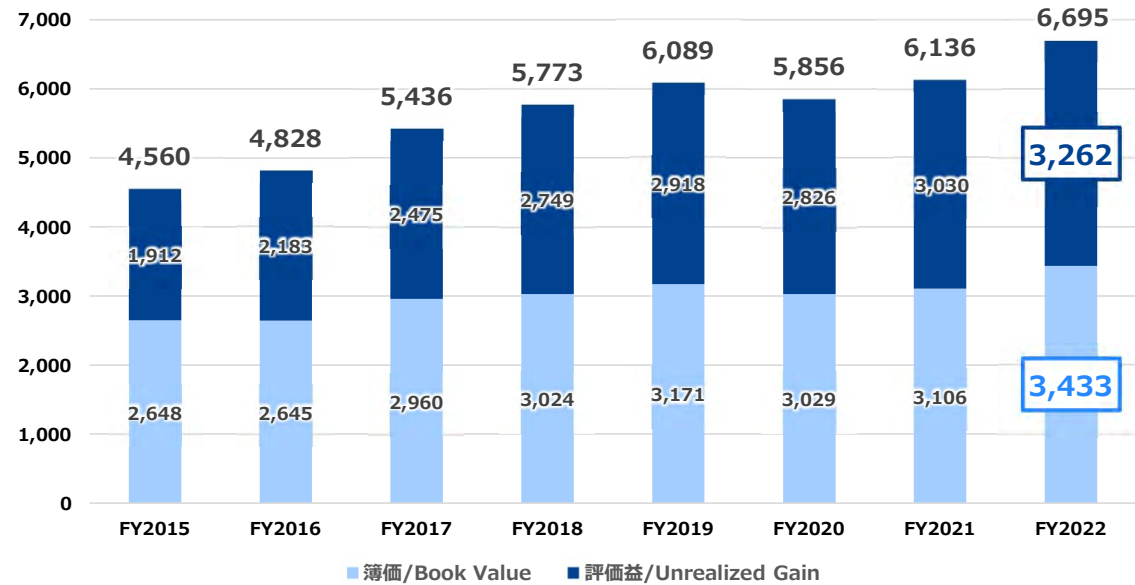
賃貸等不動産 (保有・賃貸目的)  
Rental Properties  
(for Holding / Rental Purpose)

十億円/Billions of Yen



賃貸等不動産の評価益  
Unrealized Gain from Rental Properties

十億円/Billions of Yen



十億円/Billions of Yen

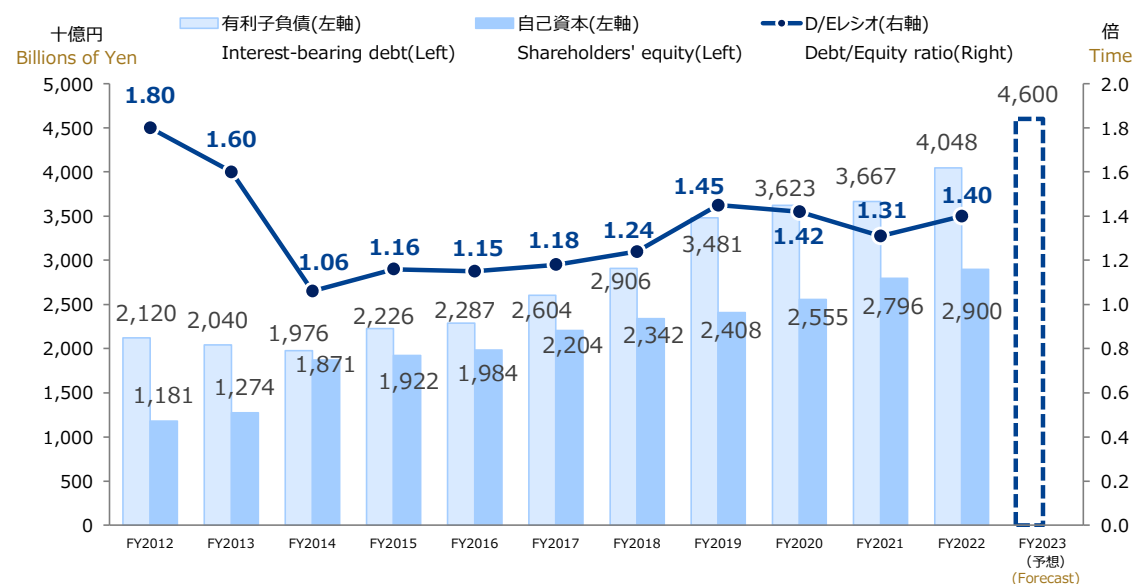
稼働資産 Operating Assets	国内 Domestic	オフィス	Office	期末簿価 2023年3月期 Year-end Book Value FY2022/4Q	期末時価 2023年3月期 Year-end Market Price FY2022/4Q	差額(評価益) Difference (Unrealized Gain)
		商業施設	Retail	499.1	1,139.4	640.3
		その他	Other	160.2	201.3	41.1
稼働資産	海外 Overseas	オフィス	Office	667.8	1,376.7	708.8
		商業施設	Retail	122.1	171.2	49.1
開発中資産 Under Development	時価評価対象 <sup>*1</sup>	Subject to Valuation <sup>*1</sup>		21.2	32.2	10.9
	時価評価対象外	Not Subject to Valuation		356.0	356.0	-
合計/Total				3,433.1	6,695.8	3,262.6
前期末からの差異/Difference from End of Last Year				+326.6	+558.9	+232.2

\*1 2024年3月期に竣工予定の国内における賃貸用不動産/Domestic rental properties scheduled to be completed in FY2023

### 財務戦略 / Financial Strategies

- 格付けを意識しながら、投資好機に向け財務健全性を維持  
Maintain financial soundness for investment opportunities while being conscious of the rating
- 有利子負債は、D/Eレシオ：1.2-1.5倍程度によりコントロール  
To control interest-bearing debt, referring to D/E ratio around 1.2 to 1.5
- 直接・間接を含め、柔軟に資金調達を実施  
Flexible financing, including direct and indirect financing
- 借入残高における高い長期・固定比率を維持  
Maintain a high long-term/fixed ratio of outstanding loans
- 未使用のコミットメントライン4,000億円  
The unused commitment line is ¥400 billion

D/Eレシオ等の推移 / Trend of D/E ratio, etc.

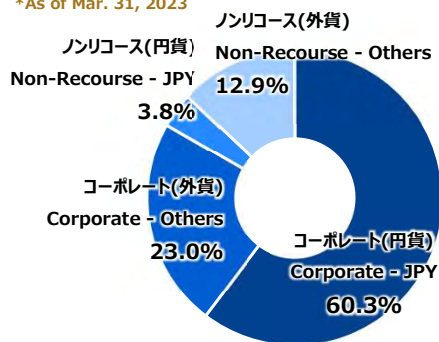


### 資金調達 / Financing

#### 連結有利子負債

Interest-Bearing Debt \*Consolidated

\*2023年3月期末  
\*As of Mar. 31, 2023



【調達金利の状況】 \*2023年3月期末

円貨+外貨	1.69%
円貨	0.62%
外貨	3.61%

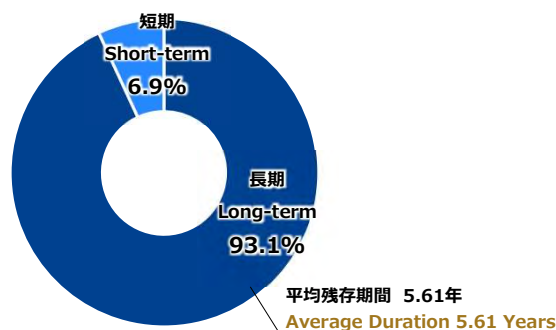
Interest rate situation As of Mar. 31, 2023

All currency	1.69%
Japanese currency	0.62%
Foreign currency	3.61%

#### 長期・短期比率

Ratio of Long/Short-term Debt

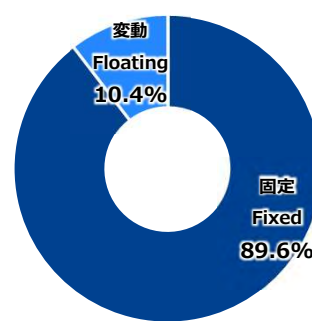
\*ノンリコースを除く 2023年3月期末  
\*Excl. non-recourse, as of Mar. 31, 2023



#### 固定・変動比率

Ratio of Fixed/Floating-Interest Debt

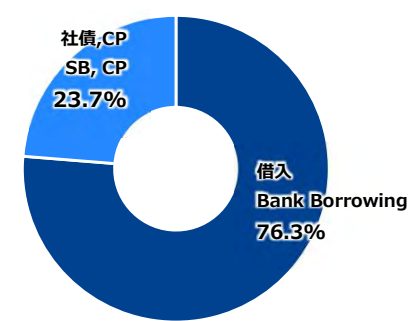
\*ノンリコースを除く 2023年3月期末  
\*Excl. non-recourse, as of Mar. 31, 2023



#### 借入・社債比率

Ratio of Bank Borrowing

\*ノンリコース・短期借入を除く 2023年3月期末  
\*Excl. non-recourse and short-term borrowings, as of Mar. 31, 2023



### 格付の状況

#### Credit Rating

\*2023年11月8日時点  
\*As of Nov. 8, 2023

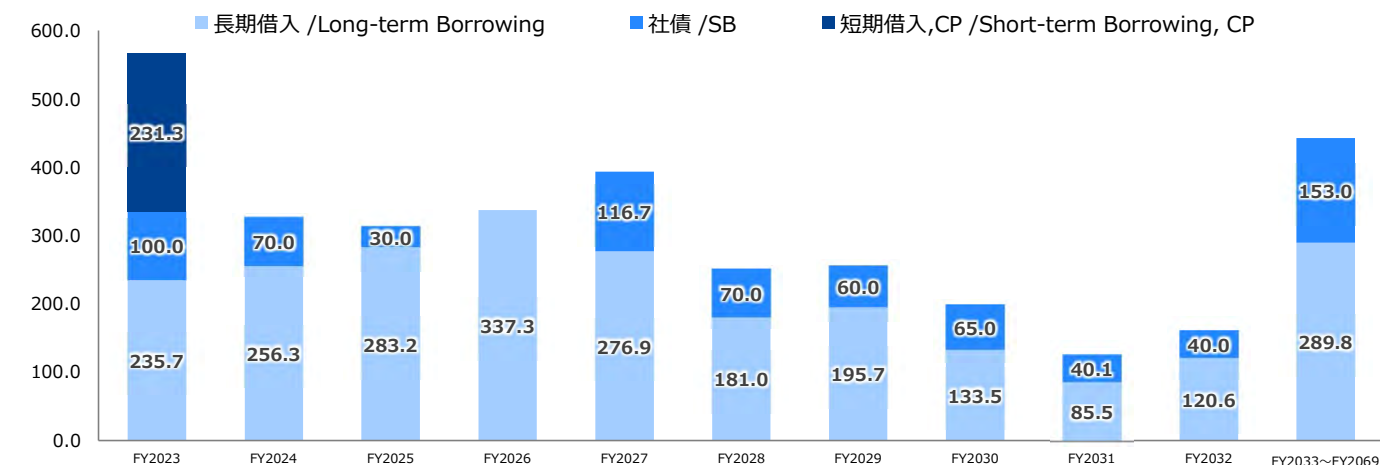
格付け機関 Rating Agencies	長期 Long-term	短期 Short-term	アウトルック Outlook
ムーディーズ Moody's	A3	-	安定的 Stable
スタンダード&プアーズ Standard & Poor's	A-	A-2	安定的 Stable
格付投資情報センター Rating and Investment Information, Inc. (R&I)	AA-	a-1+	安定的 Stable
日本格付研究所 Japan Credit Rating Agency, Ltd. (JCR)	AA	J-1+	安定的 Stable

### 返済予定額

#### Amount Scheduled to be Repaid

\*ノンリコースローンを除く 2023年3月期末  
\*Excl. Non-recourse As of Mar. 31, 2023

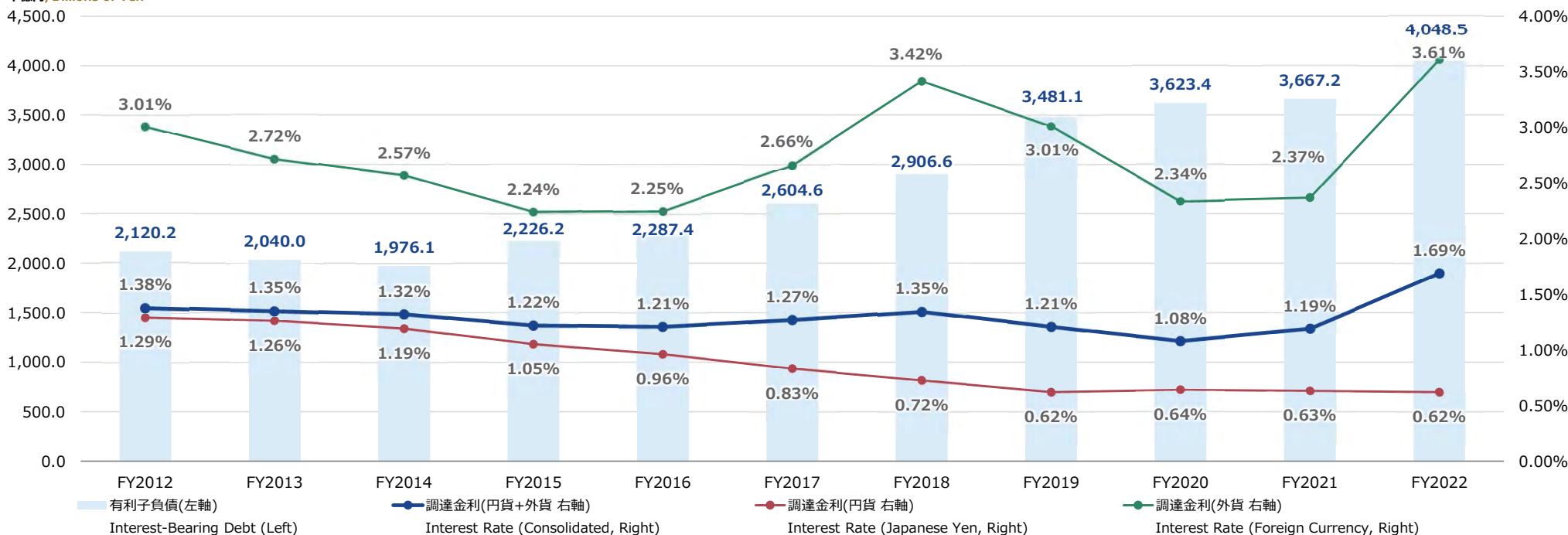
十億円/Billions of Yen



### 有利子負債残高と調達金利の推移

#### Interest-Bearing Debt Breakdown

十億円/Billions of Yen



適切なレバレッジ(D/Eレシオ)管理のもと、継続的なROA改善により、ROEを維持向上

Maintain and improve ROE through appropriate management of leverage (D/E ratio) and ongoing improvements to ROA

- 総資産規模を意識しながら、さらなる資産効率の改善を目指す（ROA目標：5%程度）

Aim for further improvement of return on assets (ROA target: around 5%) while remaining conscious of total asset size

- 最適な資本構成の実現を目指し、D/Eレシオ：1.2-1.5倍程度により財務レバレッジを管理

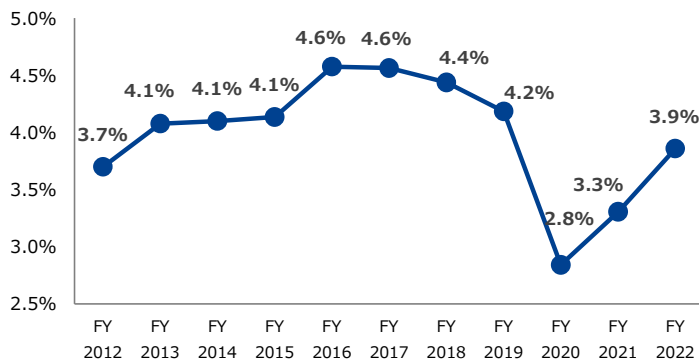
Manage financial leverage through our D/E ratio around 1.2 to 1.5 to achieve the optimal capital composition

- 適正な財務レバレッジのもと、ROAの改善を通じたROEの維持向上を図る（ROE目標：8%程度）

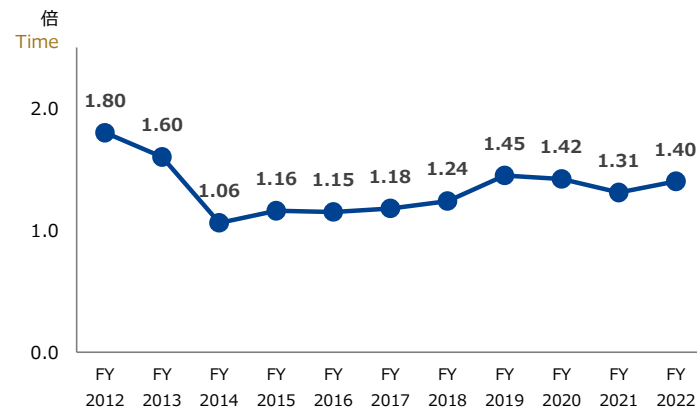
Maintain and improve ROE (ROE target: around 8%) through ROA improvement with appropriate financial leverage



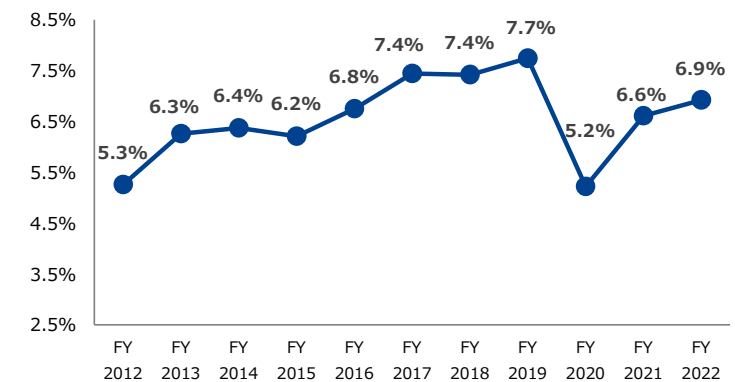
資産効率 (ROA) の推移  
Trends in Return on Assets (ROA)



財務レバレッジ (D/Eレシオ) の推移  
Trends in Financial Leverage (D/E ratio)



資本効率 (ROE) の推移  
Trends in Capital Efficiency (ROE)

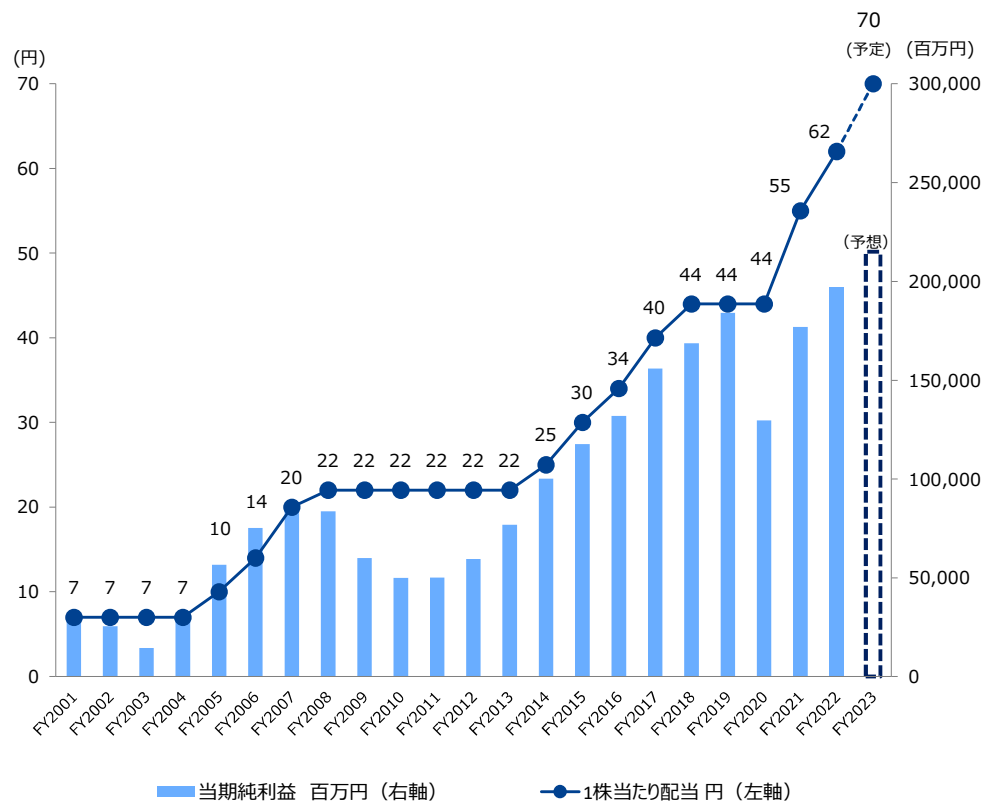


### 株主還元方針

- 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- 利益還元については、**安定的な配当の実施**とともに、資本効率の向上を目的として**機動的な自己株式取得**<sup>\*1</sup>を行うものとする
- 総還元性向については、親会社株主に帰属する当期純利益の**45%程度を目途**<sup>\*2</sup>とする

\*1 取得した自己株式は、原則として消却いたします  
\*2 2022年5月改訂

#### 1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



#### 配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移

